Universitat Oberta de Catalunya

Servei d'Ocupació de Catalunya

Planificación estratégica

Guillem Recasens Ros

Josep Castellà Escolà

25 horas

Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

Guillem Recasens

Socio Director de Recasens&Ros, Generació d'Alternatives Professionals.

Doctorando UOC en Sociedad de la información y el conocimiento.

Licenciado en Derecho (UB 1987), y abogado (n.º 15437). Licenciado en Humanidades (UOC 2003), Máster en Gestión y comercio internacional (ESADE-92), MBA (European University–90); Asesoría y gestión tributaria (ESADE-95), y máster en Gestión de recursos humanos (EAE/UPC-2000).

Experiencia de nueve años como directivo en multinacionales y nueve como consultor en el ámbito de recursos humanos. Consultor UOC de recursos humanos, profesor en La Salle Business Executive School, profesor de Recursos humanos en United International Business School. Participa activamente en Barcelona Activa /Porta 22 en sesiones formativas para implementación del cambio profesional. Ha participado como formador en ESADE, European University, EADA, Fundación EMI, La Salle International Schools y en IDEC.

Josep Castellà

Doctorando UOC en Sociedad de la información y el conocimiento

Licenciado en Ciencias Empresariales y MBA (ESADE 88). Analista financiero (Instituto Español de Analistas Financieros 89) y desde el año 2004 es miembro de su Junta Directiva. Licenciado en Dirección y Administración de Empresas (UPC 95), economista colegiado nº 10375 (Colegio de Economistas de Cataluña), premio Líder de Marketing 1995 (Club de Marketing de Barcelona). Experiencia de catorce años como directivo en multinacionales y empresas familiares ocupando diferentes puestos de Top-Management (BNP España, BEA Hispania, Simon, Interroll España,) y seis años como consultor. Desde el año 2003 es socio director de Focus Partners.

Colaborador académico en las siguientes escuelas de negocios: UOC, ESADE, La Salle, Barcelona Business School.

Índice

Introducción 5

Objetivos 6

1. Introducción a la planificación estratégica 7
1.1. Evolución histórica 7
1.2. Definición y componentes 8
1.3. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico? 9

2. Importancia de la diagnosis previa a la planificación 10
2.1. Técnicas de análisis 10

3. Definir la misión, la visión y los valores de una organización 13
3.1. La misión de una empresa 13
3.2. Definición de la visión de una empresa 14
3.3. Definición de los valores de una empresa 14

4. Elaboración del plan estratégico 16
4.1. Metodología DAFO 16
4.1.1. Análisis del entorno 17
4.1.2. Análisis interno: de la empresa u organización 17
4.1.3. Formulación de la misión y la visión 19
4.1.4. Diseño de estrategias y objetivos (indicadores) 19
4.1.5. Implantación 20
4.1.6. Control y evaluación 20
4.1.7. Ejemplo práctico: el caso McDonald's 20

5. Otras metodologías de análisis estratégico: matriz Boston Consulting Group 24

Bibliografía 27

Introducción

Diariamente se ven en la prensa y en los medios de información casos de empresas que, aparentemente sólidas y con una trayectoria robusta que se tambalean de golpe o incluso llegan a tener que plantearse el despido de buena parte de sus empleados (mediante los ERE), o incluso llegan a la quiebra y tienen que cesar en sus actividades. Y a la vez nos encontramos con empresas que incluso en momentos de crisis son capaces de tomar decisiones que permiten superar las situaciones adversas gracias a una capacidad de interpretación y de adaptación al entorno cambiante que les permite hacer planteamientos de futuro. Es relativamente fácil obviar esta tarea en momentos de bonanza económica, pero dado que en la actualidad estamos ante un contexto cíclico hacen que se haga imprescindible por parte de toda organización plantearse una reflexión seria sobre cómo ajustarse a los varios contextos cambiantes.

Por esta razón, es importante conocer y adquirir un dominio fluido de los conceptos básicos de lo que se conoce como planificación estratégica, con todas sus fases y procesos y medios de valoración de la situación de la propia organización con relación a las otras existentes en el mercado para saber si estamos en situación de superar los periodos menos favorables. Este curso permite obtener esta visión de una manera práctica y aplicable a la realidad de cada empresa.

Los contenidos se organizan en cinco bloques

1. Introducción a la planificación estratégica.
2. Importancia de la diagnosis previa a la planificación.
3. Definir la misión, la visión y los valores de una organización.
4. Elaboración del plan estratégico. Ejemplo práctico: El caso de McDonald's Análisis DAFO McDonald's
5. Otras metodologías de análisis estratégico: Matriz Boston Consulting Group

Aunque prácticamente cualquier información pueda ser clasificada sobre la base de esta estructura, estamos ante una materia en la que hay que dominar algún concepto financiero y una visión estratégica para hacer una valoración cuidadosa. Por eso se incorpora el ejemplo práctico de la compañía McDonald's para ver en qué se traducen los conceptos previos vistos.

Objetivos

Los objetivos de este curso son los siguientes:

1. Conocer los principales conceptos relacionados con la planificación estratégica y las diferentes maneras de hacer un enfoque pormenorizado de la situación de la organización.
2. Conocer las principales matrices de interpretación de la información de base, análisis y opinión sobre las variables tratadas: matriz DAFO (SWOT) y Boston Consulting Group.
3. Mejorar la fluidez en la utilización de la información de la que se dispone para estructurar de manera coherente y cohesionada un plan de superación de las situaciones económicas de manera exitosa, con la anticipación correcta y adecuada a la toma de decisiones.

La formación sobre la base del concepto de competencia. Entendemos por competencia el conjunto integrado y complejo de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y comportamientos laborales, considerados en un sentido muy amplio, que se ponen en juego en la ejecución de una determinada actividad laboral.

1. Planificación estratégica

1.1. Evolución histórica

La planificación estratégica ha existido desde hace siglos, en forma de estrategias militares especialmente. Aun así, en términos de planificación estratégica para negocios, probablemente se puede hablar de su aparición hacia 1920, cuando la Harvard Business School desarrolló un modelo (que se denominó el Harvard Policy Model) que se convirtió en una de las primeras metodologías para negocios comerciales.

Este modelo propuso la primera definición de estrategia: "patrón de propuestas y políticas que definen la empresa como tal y como negocio". Es decir, la estrategia es el hilo conductor de lógica subyacente que hace que un negocio se mantenga sólido. La estrategia determina la estructura de la organización, las actividades que se llevan a cabo y la actuación económica.

En los años cincuenta, el interés de la planificación estratégica se dirigió de la política organizacional y la estructura hacia la gestión del riesgo, la potenciación del crecimiento y la ganancia de mayor cuota de mercado. Esto llevó, como no podía ser de otro modo, a la aparición de las grandes organizaciones internacionales guiadas por estos principios. Así, hacia los años sesenta, cada gran organización tenía su departamento de planificación estratégica y, por supuesto, su plan estratégico.

Y sin embargo, hacia los años ochenta la planificación estratégica perdió parte de su atractivo y de su posición preeminente. Aunque la mayoría de las organizaciones tenían un departamento de planificación estratégica, el interés se dirigió hacia la **calidad**. De este modo, todas las empresas tenían necesidad de una **estrategia de calidad, con un enfoque hacia el cliente**, y se consideró que la planificación estratégica en profundidad, que consideraba una gran cantidad de opciones, era temporalmente redundante. Irónicamente, durante este periodo muchas organizaciones introdujeron por ellas mismas su "declaración de la misión". Pero para la mayoría esto era una simple declaración, sin preocuparse de implementar estrategias para lograr la misión. **¡La orientación hacia el cliente era lo más importante!**

Actualmente, la gran mayoría de las organizaciones han establecido que, sin perder de vista el logro de calidad y orientación al cliente, la planificación estratégica vuelve a aparecer en las agendas de estas y con mucha fuerza.

1.2. Definición y componentes

Henry Mintzberg, en su libro *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, define estrategia de la siguiente manera: "Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar, teniendo en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización para conseguir una situación viable y original, así como a anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Al mismo tiempo que estudiamos la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico: **la capacidad gerencial y la planificación**.

- **Capacidad gerencial**. Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

- **Planificación** se define como:
  - una función básica de la gerencia;
  - que determina el futuro deseado;
  - que supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y
  - el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada.

Dentro de la planificación debemos contar con **indicadores de gestión**.

- **Productividad**: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

- **Efectividad**: es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

- **Eficiencia**: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

- **Eficacia**: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es

un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

1.3. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

La respuesta a esta pregunta, aparentemente fácil, ha creado bastante controversia entre los autores.

Una de las opiniones más extendidas es que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización.

El mero hecho de establecer una **visión**, definir la **misión**, planificar y determinar los **objetivos**, influye positivamente en el desarrollo de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de afrontar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los diferentes niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de comportamiento alternativo que evitan que las organizaciones sufran bajadas por los cambios repentinos, les ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar ante reglas y estímulos externos.

En concreto, y siguiendo al autor Hambrick, el asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Es más, en un estudio llevado a cabo en 1993 por Robertson, entre cincuenta y dos intervenciones que requerían un cambio planificado, se vio una relación directa entre las que habían desarrollado un plan estratégico en relación con los resultados de la organización.

Referencias bibliográficas

D. C. Hambrick (1980). "Operationalizing the concept of business level strategy in research". *The Academy of Management Review* (vol. 5, págs. 567-575).
P. J. Robertson; D. R. Robeerts; J. I. Porras (1993). "Dynamics of planned organizational change". *Academy of Management Journal* (vol. 36, págs. 619-634).

2. Importancia de la diagnosis previa a la planificación

Para plantear cualquier análisis estratégico con rigor, es indispensable como primer punto saber cuál es el estado de la situación, ya sea una empresa privada o cualquier otro tipo de organización.

Para conseguir este conocimiento se debe realizar un diagnóstico. De hecho, es como el médico o cualquier otro profesional: para saber qué podemos hacer, debemos saber responder con rigor a la pregunta de ¿cómo estamos?

La manera más práctica y más sólida para saber cómo estamos es realizar un análisis de los **estados financieros**; es decir, de la evolución económico-financiera de la organización.

Para realizar el diagnóstico, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Características de la empresa/organización objeto de análisis.
- Comportamiento de las variables macroeconómicas del país.
- Evolución del sistema económico y financiero de países extranjeros o áreas económicas internacionales.

2.1. Técnicas de análisis

Una vez tenidas en cuenta estas características, podemos utilizar diferentes técnicas de análisis:

1) **Cálculo de índice y ratios:**

- Ratio: la relación entre un valor respecto a otro tomado como base.
- Índice: porcentaje que representa la evolución, temporal y comparada, de una variable tomando como base un valor de referencia.

2) **Comparativa de ratios e índice:**

- Análisis intraempresarial.
- Análisis interempresarial.
- Análisis sectorial: Central de balances del Banco de España, Dun & Bradstreet España, S. A.: *Libro de normas y ratios financieros*.
- Comparación con estándares fijados por la empresa o establecidos por el analista.

3) Estados financieros verticales

Se trata de convertir los importes de los estados financieros en importes relativos (porcentajes) respecto a una variable clave.

- Balance: total activos.
- Estado de resultados: ventas netas o cifra de negocios.
- Estado de flujo de efectivo: flujo neto por actividades ordinarias (a veces con la cifra de ventas).

4) Estados financieros horizontales (tendencias)

Analiza la evolución de determinadas partidas de los estados financieros en el tiempo, con el cálculo de variaciones porcentuales.

- Balance: total activos, patrimonio neto, deuda, pasivo, capital circulante.
- Estados de resultados: cifra de negocios, resultado bruto/neto de explotación, resultado antes de impuestos. Resultado neto.
- Estado de flujo de efectivo: los tres flujos netos: actividades ordinarias de inversión y financieros.

5) Análisis patrimonial

Estudia la evolución de las masas patrimoniales que integran el balance de una empresa. Se comparan diferentes bloques del activo entre sí; bloques de la financiación entre sí; bloques de financiación con el activo, etc.

Se estudia la evolución año tras año y se compara con datos medios del sector o de la empresa líder.

- Composición del activo
  - Activo no corriente / total activo
  - Activo corriente / total activo
  - Activo no corriente / patrimonio neto

- Análisis del endeudamiento
  - Patrimonio neto / total activos
  - Coeficientes de endeudamiento:
    - CE (genérico): deudas totales (recursos ajenos o pasivo) / patrimonio neto
    - CE (con coste): deudas o recursos ajenos con coste o remuneradas / patrimonio neto
    - Deudas o recursos ajenos con coste o remuneradas / activo (< 0,6, 0,7)

6) Análisis financiero: rentabilidad

Estudia la rentabilidad del negocio desde diferentes perspectivas: resultado, excedente, rendimiento.

Concepto de rentabilidad: medios utilizados en la obtención de beneficio.

A dos inversiones iguales, será más rentable la que obtiene más beneficio.

A dos beneficios iguales, será más rentable la que lo consiga con menor inversión.

¿Qué beneficio ha generado esta inversión?

3. Definir la misión, la visión y los valores de una organización

Una vez analizada y descrita la situación actual de nuestra empresa, el siguiente paso para conformar el plan estratégico consiste en la declaración de la **misión, visión y valores** de ésta.

La misión nos permite concienciarnos de nuestra tarea en el mercado.

La visión establece las metas y los objetivos, a grandes rasgos, que queremos llegar a conseguir.

Los valores definen nuestra manera de trabajar y de existir para lograr nuestra visión.

3.1. La misión de una empresa

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el que se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta de ¿por qué existe la organización?

Es decir, la misión describe, en términos amplios, la actividad de la organización y contribuye como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica.

Expresa la razón de ser de la empresa y se comunica por medio de una frase o sentencia que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así la diferencia en relación con otras empresas.

A continuación aparece, para una mayor comprensión, la declaración de la misión de varias empresas o instituciones, extraídas de sus páginas web corporativas (Zeyron Smart Water Technologies y la consultora KPMG):

Nota

Se han elegido Zeyron Smart Water Technologies y la consultora KPMG a título de ejemplo, sin ningún otro afán que el ilustrativo, con información extraída exclusivamente de sus webs corporativas.

Declaración de la misión de Zeyron Smart Water Technologies:
Poner todos nuestros esfuerzos en I+D+I para conseguir y mantener indefinidamente, una propuesta tecnológica innovadora para la mejora de la gestión inteligente del agua

Declaración de la misión de la consultora KPMG:
Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.

3.2. Definición de la visión de una empresa

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para conseguir el estado deseable de la organización.

Rasgos generales de la visión

- Apreciación idealizada de lo que los componentes de la organización desean.
- Reúne lo valioso del pasado y prepara la organización para el futuro.
- Se comunica mediante una declaración que presenta los principios de la institución y sus compromisos.
- Debe ser precisa, simple y, al mismo tiempo, retadora.
- La visión ha de ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización y también por aquellos que se relacionen con ella.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta de ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Declaración de la visión de Zeyron Smart Water Technologies:
Ser determinantes en el futuro, a corto y largo plazo, en el ahorro mundial de agua y en la promoción y mejora de la sostenibilidad global.

Declaración de la visión de la consultora KPMG:
Ser líderes en los mercados en los que participamos.

3.3. Definición de los valores de una empresa

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

Constituyen la filosofía institucional y el apoyo de la cultura organizacional. Los valores corporativos son la respuesta a la pregunta de ¿en qué creemos y cómo somos?

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Declaración de los valores de Gas Zeyron Smart Water Technologies:
Pertenecer a un grupo empresarial con un alto nivel de reputación corporativa, en el que los criterios de responsabilidad social empresarial, especialmente enfatizados en la gestión y promoción del talento individual, sean la guía principal de nuestra acción directiva y de nuestra orientación profesional y empresarial.

Declaración de los valores de KPMG:
Liderar con el ejemplo
Trabajar en equipo
Respetar la persona
Antes de nada, actuar con integridad
Comunicación abierta y honesta
Compromiso con la comunidad
Análisis de los hechos y brindar nuestra opinión

4. Elaboración del plan estratégico

La elaboración del plan estratégico sigue una metodología específica.

La más habitual es la conocida como DAFO (amenazas, oportunidades, puntos fuertes y puntos débiles), a pesar de que hay otros procedimientos de análisis estratégico, como veremos en capítulos posteriores.

DAFO…

… es la traducción del término inglés conocido como SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Antes de continuar trabajando la metodología DAFO, vamos a definir el concepto de cada uno de estos conceptos estratégicos.

Amenazas: situación desfavorable, actual o futura, que presenta el entorno de la empresa, que debe ser afrontada para minimizar los daños potenciales sobre el desarrollo y supervivencia de esta.

Oportunidades: es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el entorno de la empresa, que con un aprovechamiento adecuado u oportunidad mejoraría su posición de competencia.

Fortaleza: es una posición favorable que tiene la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.), y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.

Debilidad: es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos, y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno.

4.1. Metodología DAFO

Una vez definidos los conceptos principales que componen la metodología DAFO, vamos a ver cuáles son las fases para elaborar un plan estratégico con esta metodología. La elaboración de un plan estratégico siguiendo la metodología DAFO es la siguiente:

4.1.1. Análisis del entorno: externo.
4.1.2. Análisis interno: de la empresa u organización.
4.1.3. Formulación de la misión y la visión.
4.1.4. Diseño de los objetivos y la estrategia.
4.1.5. Implantación.
4.1.6. Control y evaluación.

4.1.1. Análisis del entorno

- **Situación socio-económica**: población actual y tendencias, nivel de ocupación, grado de desarrollo económico, evolución y perspectivas de los diferentes sectores económicos, etc.
- **Análisis de los factores demográficos**: número potencial de población, inmigración, etc.
- **Factores políticos**: situación legal, prioridades gubernamentales en políticas concretas que afectan a nuestro entorno, etc.
- **Análisis de la demanda**: características de los usuarios del servicio, necesidades de la sociedad, evaluación de comportamientos.
- **Estudio de la oferta**: valoración de la competencia, dificultad de ampliación de nuestro mercado.
- **Valoración de los factores tecnológicos**: impacto de las TIC sobre los hábitos de consumo.

4.1.2. Análisis interno: de la empresa u organización

- **Recursos y capacidades**: determinan las posibilidades de la empresa en aquellas actividades que ejecuta, y la aptitud que tiene para el desarrollo de otras nuevas.
- **Las aptitudes** son las potencialidades de la empresa para crear y usar sus capacidades distintivas, apoyándose en un sistema de dirección y en las rutinas organizativas que facilitan la creación de recursos y la adaptación de la empresa en el entorno.
- **Fuente de competencias esenciales** que puede desarrollar la empresa.
- Apreciar cómo cada actividad genera valor.
- **Estudio de los componentes organizativos**: red de comunicaciones, estructura organizativa, estilos de dirección, mecanismos de control, etc.
- **Análisis del personal** de todos los niveles: director, directivos, operarios, personal de base, etc.
- **Estudio de la situación financiera**: fuentes de financiación, estructura y distribución del presupuesto, inversiones, *cash-flow*, endeudamiento, etc.
- **Análisis de la prestación de los servicios**: portafolio de productos/servicios, nivel esperado de satisfacción de los usuarios, resultados conseguidos, etc.
- **Inventario de medios materiales**: espacios físicos para la realización de las actividades, instalaciones, equipamientos, servicios administrativos, etc.
- **Proyección de la imagen de la empresa**: valoración de la "imagen corporativa" que proyecta la empresa, su plantilla, etc.

Es importante establecer un **orden de importancia** de estos factores. En este análisis se incluirán las debilidades internas relacionadas con las barreras que, si no se eliminan, impedirían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la empresa.

- Las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la empresa basados en **recursos y capacidades** que pueden ayudar a desarrollar el liderazgo en determinadas actuaciones.

Ejemplo de análisis DAFO de una empresa/organización:

FORTALEZAS	F1	Equipo humano joven y fuertemente motivado hacia la mejora.
	F2	Fuerte motivación hacia el intercambio internacional.
	F3	Avanzado sistema de gestión.
	F4	Actitud favorable del equipo humano y de la dirección hacia la implantación generalizada de programas de evaluación y sistemas de calidad.
	F5	La empresa agrupa al colectivo de profesionales de mayor cualificación profesional y el mayor conjunto de recursos para la I + D + i en la provincia.
DEBILIDADES	D1	Productos/servicios sin identidad, solapados con otras empresas con ausencia de objetivos específicos para cada uno de ellos.
	D2	Recursos humanos estructurados en torno a estamentos más que a equipos de trabajo con escasa motivación y falta de sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa.
	D3	Servicios prestados no orientados al entorno, con ausencia de planes formales de innovación.
	D4	Canales internos y externos de comunicación inadecuados.
	D5	Carencia de datos fiables para conocer la calidad de la producción, de la gestión y de la investigación, así como ausencia de una contabilidad analítica que permita conocer el coste de las actividades.
AMENAZAS	A1	Homologaciones de directivas europeas.
	A2	Disminución de la población que consuma nuestros productos.
	A3	Creciente competencia con otras empresas u organizaciones.
	A4	Debilidad del tejido industrial y estructura de mercado que dificulta la inserción laboral.
	A5	Modelo de financiación inadecuado.
OPORT.	O1	Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo.
	O2	Situación, diversidad y climatología de la provincia.
	O3	Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora.
	O4	Entorno cultural
	O5	Acreditación y certificación de titulaciones y servicios.

4.1.3. Formulación de la misión y la visión

Ya definido en el apartado 3 del material.

4.1.4. Diseño de estrategias y objetivos (indicadores)

Después del análisis DAFO, podemos encontrar cuatro grandes tipologías de estrategias:

Factores internos / Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia ofensiva (FO). Si acentuamos la fortaleza, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?	Estrategia de reorientación (DO). Si supero mi debilidad, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?
Amenazas (A)	Estrategia defensiva (FA). Si acentuamos la fortaleza, ¿podré minimizar la amenaza?	Estrategia de supervivencia (DA). Si supero mi debilidad, ¿podré minimizar la amenaza?

Una vez definida la tipología de estrategia o la suma de varias de ellas, podemos establecer los indicadores, que pueden ser según las siguientes tipologías, y en los que, para cada una de ellas, se pueden encontrar cuatro perspectivas de acción:

a) Perspectiva financiera
b) Perspectiva cliente
c) Perspectiva procesos
d) Perspectiva personal

Así pues, la escala de trabajo es como sigue:

Una vez realizado el diagnóstico, y visualizadas las amenazas y oportunidades, podemos empezar a trabajar la fijación de objetivos.

Los objetivos deben tener necesariamente los siguientes requisitos:
- Medibles: se han de poder cuantificar numéricamente.
- Ambiciosos: han de suponer un reto.
- Alcanzables: aunque sean un reto han de ser posibles y realistas.

4.1.5. Implantación

La implantación y ejecución da la estrategia es el paso crítico de todo el proceso y es donde radica casi siempre el éxito o el fracaso, puesto que un gran diagnóstico con una mala implementación puede ser un fracaso y también todo lo contrario, un diagnóstico "medianamente trabajado" con una ejecución excelente puede dar resultados espectaculares.

Así pues, la implantación necesita:

- Implicación de todos los miembros de la organización, no solo de la parte alta de la pirámide (directivos).
- Adaptación de las estrategias a los recursos disponibles de la organización.

4.1.6. Control y evaluación

Para conseguir mantener la ejecución de las estrategias, se debe efectuar un seguimiento de los indicadores elegidos tanto económicos como de otras tipologías: de mercado, de calidad, etc.

4.1.7. Ejemplo práctico: el caso McDonald's

Referencia bibliográfica

Análisis DAFO McDonald's: www.businessteacher.org.uk

Análisis DAFO McDonald's

Fortalezas

- McDonald's ha sido un próspero negocio desde 1955, y veinte de los cincuenta directores corporativos de la empresa empezaron como un empleado de nivel de los restaurantes. Además, los gerentes de restaurantes McDonald's y subgerentes fueron promovidos desde el personal del restaurante. La revista *Fortune* (2005) consideró McDonald's como el "mejor lugar para trabajar de las minorías". McDonald's invierte más de mil millones de dólares anuales en capacitar a su personal, y cada año más de 250.000 empleados se gradúan de centro de formación McDonald's, Universidad de la Hamburguesa.

- La empresa ocupa el lugar número uno en la lista 2008 de la revista *Fortune* de las empresas más admiradas de servicio de alimentos.

- Uno de los logos más reconocibles del mundo (los arcos dorados) y el personaje de radio (Ronald McDonald, el payaso). Según el Centro para un Peso Saludable del Hospital infantil Packard, a niños de 3 a 5 años se les dio alimentos en los envases de McDonald's; después se les dio la misma comida sin el embalaje, y preferían la comida en envases de McDonald's cada vez,

- McDonald's es una empresa orientada a la comunidad, con responsabilidad social. Dirige instalaciones de alojamiento Ronald McDonald que proporcionan alojamiento y comida, alimentos y apoyo a los hermanos a un coste de solo 10 dólares por día para las familias con niños que necesitan atención hospitalaria extensa. Las casas Ronald McDonald se encuentran en más de 259 comunidades en todo el mundo local, y Ronald McDonald Care Mobile ofrece programas de servicios rentables médicos, dentales y de educación para los niños. También patrocina a los atletas olímpicos.

- Es una compañía global que opera en más de 23.500 restaurantes en 109 países. Al ser distribuidos en las diferentes regiones, tienen capacidad para sobrevivir a las fluctuaciones económicas que se localizan en cada país. También puede funcionar eficazmente en una recesión económica debido a la necesidad social de buscar alimentos más cómodamente.

- De manera exitosa, adaptan fácilmente sus restaurantes a las diferentes regiones del mundo para atraer a las diferencias culturales. Por ejemplo, sirven hamburguesas de cordero en la India y en Oriente Medio, y ofrecen entradas separadas para las familias y las mujeres solteras.

- Aproximadamente el 85% de los negocios de restaurantes McDonald's en todo el mundo son propiedad de, y están dirigidos por, franquiciados. Todas las franquicias son independientes a tiempo completo. Los operadores de McDonald's fueron nombrados número uno del empresario de la franquicia en 1997. Tienen tiendas en todo el mundo: en los principales aeropuertos y ciudades, a lo largo de las carreteras, en lugares turísticos, parques temáticos y dentro de Wal-Mart.

- Tienen un estilo eficaz que consiste en una cadena de montaje de preparación de alimentos. Además, poseen una sistematización y la duplicación de todos sus procesos de preparación de alimentos en cada restaurante.

- McDonald's solo utiliza 100% pura carne inspeccionada por el USDA, sin rellenos ni aditivos. Además, el producto es fresco, de granja. McDo-

nald's sirve el 100% de vivero de pollo sin rellenos o aditivos y solo huevos de grado A. Los alimentos McDonald's son adquiridos de proveedores únicamente avalados por certificación e inspección. McDonald's trabaja en estrecha colaboración con los ganaderos, los productores y proveedores para asegurar la calidad y frescura de los alimentos.

- McDonald's solo sirve artículos de marca procesados, como el yogur Danone, el queso Kraft, Nestlé Chocolate, agua Dasani, guarniciones para ensaladas del propietario de Newman, salsa de tomate Heinz o zumo Minute Maid.

- McDonald's se toma muy seriamente la seguridad de la comida. Más de dos mil controles e inspecciones se llevan a cabo en cada etapa del proceso de alimentos. En McDonald's son necesarios 72 protocolos de seguridad cada día para garantizar que los alimentos se mantienen en un ambiente libre de contaminación.

- McDonald's fue el primer restaurante de su tipo en ofrecer a los consumidores información sobre nutrición. La información nutricional se imprime en todos los envases y, más recientemente, se añade en el sitio web de McDonald's. McDonald's ofrece ensaladas, frutas, pollo asado, agua embotellada y de bajo contenido graso y otras alternativas de calorías conscientes.

Debilidades

- Su prueba de mercado de la pizza para obtener un producto importante. Dejándolos mucho menos capaces de competir con las cadenas de comida rápida de pizza.

- La alta rotación de empleados en sus restaurantes supone más dinero gastado en formación.

- Todavía deben capitalizar la tendencia hacia los alimentos orgánicos.

- McDonald's tiene problemas con las fluctuaciones en la operativa y los beneficios netos que en última instancia crean un impacto en las relaciones con inversores. La ganancia operativa fue de 3.984 millones de dólares (2005), 4.433 millones de dólares (2006) y 3.879.000 dólares (2007). Las ganancias netas fueron de 2.602.000 dólares (2005), 3.544.000 dólares (2006) y 2.395.000 dólares (2007).

Oportunidades

- En las sociedades conscientes de la salud de hoy en día, la introducción de una hamburguesa saludable es una gran oportunidad. Fue el primer

QSR (restaurante de comida rápida, de *quick service restaurant*) en contar con la aprobación de la FDA sobre la comercialización de una hamburguesa baja en grasa y baja en calorías.

- Ellos tienen una configuración industrial, restaurante Formica, puesto que podrían ofrecer opciones de restaurantes más exclusivos, como el que tienen en Nueva York, en Broadway, para atraer a un mercado objetivo de más calidad.

- Proporcionar productos opcionales no alergénicos, por ejemplo, alimentos sin gluten.

- En el 2008, el negocio dirigió sus esfuerzos a las categorías del almuerzo, del pollo, la bebida y la comodidad. Por ejemplo, cafés calientes, ventas no solo seguras, sino que también implican que los restaurantes puedan obtener un número creciente de visitas de los clientes. En el 2009, McDonald's vio los beneficios de la empresa en las bebidas.

Amenazas

- Son un punto de referencia para la creación de marketing "desde la cuna hasta la sepultura". Atrae a los niños tanto jóvenes como de un año de edad a sus restaurantes con comidas especiales, juguetes, juegos infantiles y de carácter popular y anuncios atractivos. Los niños crecen comiendo y disfrutando de McDonald's, y después continúan hasta la edad adulta. Ha sido criticado por muchos grupos de padres por sus prácticas de marketing hacia los niños, que se consideran poco éticas.

- Ha sido demandado varias veces por tener alimentos "poco saludables", al parecer con aditivos adictivos, lo que contribuye a la epidemia de obesidad en Estados Unidos. En el 2004, Michael Spulock filmó el documental *Super Size Me*, en el que siguió una dieta McDonald's durante 30 días, y acabó desarrollando cirrosis en el hígado. Este documental fue un ataque directo a la industria de QSR en su conjunto y la culpó de la epidemia de obesidad de Estados Unidos. A causa en parte del documental, McDonald's ya no invita a la opción de medida súper cuando un cliente navega en su web.

- Cualquier contaminación de los alimentos, especialmente de e-coli.

- Los principales competidores, como Burger King, Starbucks, Taco Bell, Wendy, KFC y los restaurantes de gama mediana se quedan de brazos caídos.

McDonald's es una compañía de comida internacional con más de 31.000 restaurantes que recibe más de 58 millones de personas en 118 países cada día. Más del 75% de los restaurantes McDonald's en todo el mundo son propiedad y operados por organizaciones locales de hombres y mujeres.

5. Otras metodologías de análisis estratégico: matriz Boston Consulting Group

Matrices bidimensionales

Tienen dos características básicas (clave) para la toma de decisiones, se toman como ejes de coordenadas y se representan gráficamente los diferentes negocios en este espacio.

Una gran herramienta de análisis estratégico es la conocida como matriz del Boston Consulting Group; su característica básica es que de cara a la toma de decisiones se eligen como ejes las coordenadas y se representan gráficamente los diferentes negocios en este espacio.

- **Eje vertical** = Crecimiento del mercado
  Indicador del atractivo
  Indicador de la etapa del ciclo de vida
  Indicador de las necesidades de inversión

- **Eje horizontal** = Cuota de mercado
  Indicador de la posición competitiva (rentabilidad)
  Indicador de la capacidad de generar fondo

Representa:

- Vinculada a la participación relativa en el mercado, la rentabilidad del negocio (capacidad de obtener beneficios).
- Vinculada a la ratio de crecimiento, las necesidades de inversión y la fase del ciclo de vida en el que se encuentra.
- A diferencia de las anteriores, los beneficios y las necesidades de inversión, el flujo neto de fondo o *cash-flow*.
- La envergadura de los negocios.

Según las características de los diferentes negocios/productos que conforman la cartera de una empresa u organización, en función de las dos variables mencionadas se pueden calificar en:

Leyendas en castellano

Matriz del Boston Consulting Group:
Participación / Alta / Baja
Crecimiento / Alto / Bajo

Interpretación de cada símbolo y recuadro

Perro

- Difícil crecimiento (a costa del líder).
- Pocas necesidades de inversión y poca generación de fondos (CF + ó – pero en pequeñas cantidades).
- Alternativas.
- Mantenimiento (si CF positivo).
- Crecimiento (no aconsejable por su dificultad).
- Desinversión controlada o tomada (paulatina o por fases).
- Liquidación (la más lógica).

Interrogante

- Crecimiento alto (necesitan fuertes inversiones para convertirse en estrellas).
- Rentabilidad pequeña (absorben recursos).
- Alternativas.
- Mantenimiento (acaban siendo perros, no recomendable).
- Aumentar cuota de mercado → pasa a estrella y gana dinero en su madurez (si hay muchos negocios elegir en cuáles invertir).
- Deshacerse del negocio y obtener un flujo positivo.
- Diferenciarse atendiendo a un segmento específico del mercado.

Estrella

- Altamente atractivo (muchos beneficios pero elevadas inversiones → quizá no haya CF para financiarla).
- Alternativas.
- Mantenimiento (la única posible, pues se convertirá en vaca de leche).
- Crecimiento (no necesario, ya que es líder).
- Liquidación (absurdo).

Vaca lechera

- Altamente atractivo (muchos beneficios y bajas inversiones,
- Generadores de flujo de caja para financiar otros negocios).

Acciones:

- Invertir en los negocios estrella para mantener o reforzar su dominio en el mercado.
- Proteger los negocios generadores de fondos o vacas, asegurando el mantenimiento de su posición.
- Seleccionar los negocios interrogante en los que se va a invertir y desinvertir en el resto.
- Reducir o modificar el número de modelos de perro que pueden ser potencialmente rentables y liquidar los restantes.

Bibliografía

Carter, H. (1999). *Work Study University Press*. (vol. 48, nº. 2, págs. 46-48).

Hahn, W.; Powers, T. (1999). "The impact of planning sophistication and implementation on firm performance" *The Journal of Business and Econimuic Studies* (vol. 5, págs. 19-35).

Hambrick, D. C. (1980). "Operationalizing the concept of Business level strategy in research". *The Academy of Management Review* (vol. 5, págs. 567-575).

Mintzberg, H.; Walters, J. A. (1985). *"*On Strategies, Deliberate and Emergent*". Strategic Management Journal* (vol. 6, págs. 257-272).

Noble, C. H. (1999). "Building the strategy implementation network (implementation is a vital and often neglected phase of Strategic Planning)". *Business Horizons* (vol. 42, núm. 6, pág. 19).

Porter, M. E. (1980). *Compertitve Strategy*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1997). "Creartive Advabtages". *Executive excellence* (vol. 14, págs. 17-18).

Robertson, P. J.; Robeerts, D. R.; Porras, J. I. (1993). "Dynamics of planned organizational change". *Academy of Management Journal* (vol. 36, págs. 619-634).